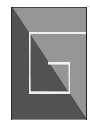


Prévenir les difficultés post-fusion/ acquisition en utilisant la gestion de crise

par Karine EVRARD SAMUEL

| Lavoisier | *Revue française de gestion*

2003/4 - n° 145
ISSN 0338-4551 | pages 41 à 54



PAR KARINE EVRARD SAMUEL

Prévenir les difficultés post-fusion/acquisition en utilisant la gestion de crise

Certains phénomènes observés pendant la phase d'intégration post-fusion/acquisition présentent des analogies très fortes avec ceux induits par les situations de crise. Cet article utilise ces similitudes pour évaluer dans quelle mesure la gestion de crise peut aider à conduire la période de transition qui démarre dès qu'une acquisition ou une fusion est annoncée et ratifiée. Cette période est le moment le plus risqué de ces regroupements car elle favorise ou, au contraire, limite la création de valeur attendue de l'opération. S'appuyant sur de nombreux exemples de rapprochements d'entreprises, l'auteur s'attache à montrer quels mécanismes permettent de contrôler les événements.

L'annonce d'une acquisition ou d'une fusion à la presse, aux milieux financiers, aux personnels se fait généralement dans un climat de d'euphorie et de victoire. On évoque la « taille critique pour rester dans la course », comme les « performances de la recherche permettant de mettre sur le marché les produits les plus innovants », ainsi que « l'aptitude de la firme à faire face aux challenges du futur » ou encore la volonté de « continuer à satisfaire les clients, employés et actionnaires du monde entier ».

Cette perception très positive de l'opération est normale car elle se fonde sur des réalités financières et économiques. Les aspects bénéfiques d'un regroupement sont voulus, recherchés et attendus dans chaque domaine d'activité de l'entreprise.

Pourtant, l'optimisme des dirigeants ne fait pas toujours l'unanimité. Chacun sait qu'après la période d'euphorie, la réalité reprend ses droits et qu'il faudra y faire face. De nombreux changements se profilent et avec eux, les risques inhérents à toute période de déstabilisation, inévitable puisque toute acquisition ou fusion implique restructuration, réorganisation majeure et intégration, partielle ou complète.

Cette notion d'intégration partielle ou totale s'applique à des opérations dans lesquelles de réelles synergies sont recherchées sur un plan à la fois stratégique et organisationnel. Plus précisément, nous nous intéressons dans cet article à l'intégration du potentiel humain, qui peut être partielle au niveau opérationnel (unités de production), et complète au niveau des cadres et des fonctions si elle est nécessaire pour le bon fonctionnement de la nouvelle entité. Plus le degré d'intégration souhaité par les directions générales est élevé, plus l'impact sur les organisations concernées par le rapprochement, et donc sur leurs salariés, est à même de provoquer des difficultés potentielles dans la phase ultérieure de réalisation.

La phase d'intégration, qui débute dès que la fusion est annoncée officiellement aux personnels des deux sociétés, a donné lieu à de nombreux travaux de recherche, la plupart visant à proposer des actions contribuant à réduire le nombre d'échecs de ce type d'opérations (Feldman et Spratt, 2000 ; Angot et Meier, 2000 ; Cartwright et Cooper, 1992). Il est aujourd'hui communément admis que la gestion de l'intégration post-fusion/acquisition est le seul véritable facteur-clé du succès d'une acquisition (Demeure, 2000). Le processus d'intégration est perçu par les dirigeants comme étant « difficile, incertain et générateur de risques importants » pour les sociétés fusionnées. En effet, après une phase de préparation souvent secrète qui implique un nombre d'acteurs limité, l'annonce d'une fusion ou d'une acquisition est un instant où tout peut basculer de façon accélérée.

Ces moments d'incertitude, d'angoisse et d'accélération s'apparentent fortement aux phénomènes observés dans les situations de crise. P. Lagadec, pionnier dans l'étude de ce domaine en France, définit la crise comme étant un « bouleversement, une épreuve, une rupture, mais également une opportunité » (2000). Avant lui, le sociologue E. Morin (1976) l'avait décrite en ces termes : « Crise signifie indécision : c'est le moment où, en même temps qu'une perturbation, surgissent les incertitudes ». Les crises répondent à trois conditions qui les distinguent des situations de gestion dites « normales » :

1. elles engendrent un processus de déstabilisation de l'organisation dont les enjeux sont considérables ;
2. elles ont des conséquences à la fois spatiales, temporelles, comportementales et stratégiques, et
3. elles bouleversent le cadre de référence des décideurs, entraînant d'énormes difficultés d'appréhension et de gestion (Roux-Dufort, 1997 ; Forgues, 1996).

Ces trois conditions peuvent se trouver réunies dans bon nombre de fusions et d'acquisitions, même si celles-ci présentent des caractéristiques contextuelles qui leur sont propres. En effet, une fusion ou une acquisition n'est pas en soi une situation de crise. Pour reprendre les termes de Lagadec (1996), la fusion de deux entreprises n'est pas un « accident » dans la mesure où elle a été décidée, puis préparée, mais plutôt un « événement majeur » dans la vie des entreprises concernées, qui peut, dans certains cas, se transformer en crise.

Si l'objectif des dirigeants lorsqu'ils mettent en œuvre une opération de croissance externe est d'obtenir des résultats rapides, ils savent que pour y parvenir, de nombreux services, départements de chacune des deux sociétés vont devoir s'intégrer plus ou moins rapidement pour, à terme, ne plus en

former qu'un seul. Le processus d'intégration est donc, à ce titre, très ambigu car d'une part, il vise à l'unification, et d'autre part, il va entraîner un élagage de tout ce qui est superflu, tant au niveau des produits ou des activités qu'au niveau des ressources humaines.

L'objet de cet article est double : d'une part, nous tenterons de démontrer que la gestion de crise et les logiques de réponse qui lui sont rattachées peuvent permettre de mieux gérer cette ambiguïté post-fusion/acquisition ; d'autre part, nous proposerons un outil de pilotage du changement lors de la phase d'intégration qui s'appuie sur une synthèse de deux domaines de la littérature en gestion qui ont, jusqu'alors, fait l'objet de peu de rapprochements.

I. – LES CARACTÉRISTIQUES DU PROCESSUS D'INTÉGRATION AU REGARD DES DYNAMIQUES DE CRISE

1. Le rapprochement des hommes et des ressources

Fusionner deux entreprises ne consiste pas seulement à additionner des chiffres d'affaires et des parts de marché, mais également à réunir des hommes, des méthodes de travail et des cultures[1]. C'est seulement à cette condition que l'opération peut être créatrice de valeur à la fois pour les salariés et pour les actionnaires. Ainsi, toute opération visant à rapprocher les personnels de deux entreprises jusqu'alors indépendantes comporte des risques qui ne peuvent être ignorés des équipes dirigeantes. Il peut s'agir de toutes les modalités de la croissance externe (fusion, absorption, scission), mais également des restructurations internes qui consistent à fusionner deux filiales. Dans le cadre de cet article, nous limiterons nos recommandations aux cas de fusion complète car ce sont des situations qui portent à leur paroxysme les problèmes opérationnels, organisationnels et humains auxquels sont confrontés les dirigeants durant la phase d'intégration.

La récente prise de contrôle par France Télécom de l'opérateur britannique Orange dans le domaine de la téléphonie mobile montre bien à quel point les dirigeants ont conscience de ces dérives potentielles : dès l'annonce de la fusion Itinéris/Orange, un vaste programme d'intégration a été lancé, mobilisant une centaine de cadres issus des deux sociétés, et visant à mettre en place la nouvelle organisation.

L'intégration post-acquisition est définie par Haspeslagh et Jemison (1991) comme étant « un processus graduel au cours duquel les individus de deux organisations apprennent à travailler ensemble et coopèrent afin de transférer leurs ressources stratégiques ». Ces auteurs entendent par « ressources stratégiques » l'ensemble des compétences opérationnelles, fonctionnelles et managériales ainsi que les différents avantages détenus par les deux sociétés qui font l'objet du rapprochement.

Jemison (1988) précise cependant que les difficultés rencontrées lors du processus d'intégration ne portent pas seulement sur ce transfert, mais plutôt sur la façon dont les dirigeants vont parvenir à créer une atmosphère qui va favoriser ce transfert de res-

1. Nous souhaitons rappeler que les fusions ou les acquisitions obéissant à une logique strictement financière ne font pas partie de notre champ d'études.

sources stratégiques. De nombreux problèmes sont en effet générés par les premiers échanges entre les deux firmes, c'est-à-dire dès le début de la phase d'intégration. Ces interactions impliquent dès le départ de multiples acteurs à différents niveaux et provoquent brusquement un bouleversement des repères dont les conséquences ne sont pas toujours bien maîtrisées par les équipes dirigeantes.

Cette dynamique de déstabilisation et de turbulence s'apparente fortement aux difficultés, réelles ou perçues, qui caractérisent les crises. Une crise implique de multiples problèmes et menaces non circonscrits dans le temps, l'espace, les acteurs, le coût, etc. (Lagadec, 1996). Elle entraîne également des sentiments de peur qui se traduisent par une inertie considérable. De la même façon, l'annonce d'une fusion qui peut être considérée sous le vocable de crise comme « l'événement déclencheur » de l'intégration, provoque des changements soudains dans le mental comme dans le comportement des salariés et des cadres. Ils se mettent alors à bâtir des scénarios dans lesquels ils sont vainqueurs ou vaincus, gagnants ou perdants selon le côté où ils se trouvent (ou croient se trouver).

C'est pourquoi la période de transition qui arrive immédiatement après l'annonce d'une opération de rapprochement est extrêmement importante et doit faire l'objet d'un management rigoureux par les dirigeants. Nous la qualifions de **période de turbulence organisationnelle**. Cette période, relativement courte dans le temps puisqu'elle ne dépasse généralement pas quatre à cinq semaines, marque le début du processus d'intégration dans la mesure où la fusion est subitement révélée au grand jour et plus ou moins médiatisée. Les dirigeants doivent dès lors amorcer le processus en informant, en confirmant ou infirmant des rumeurs, tout en restant crédibles vis-à-vis des salariés et des actionnaires et en gardant le contrôle de ce qu'il se passe à l'intérieur de l'entreprise.

Lors d'une fusion, les changements prévisibles sont nombreux et submergent les organisations comme les individus. C'est pourquoi les dirigeants qui sont à l'origine de l'opération ont besoin de tous leurs moyens et en priorité des cadres-clés qui font les résultats et génèrent les profits. Il est donc essentiel que ceux-ci restent dans l'entreprise mais surtout participent et adhérent pleinement au processus d'inté-

Tableau 1

LES CARACTÉRISTIQUES DE LA PÉRIODE DE TURBULENCE ORGANISATIONNELLE

- Période relativement courte, ne dépassant généralement pas six semaines.
- Incertitude extrême, voire l'inconnu pour certaines catégories de personnel.
- Problèmes de communication :
  - au sein des organisations concernées par la fusion ;
  - avec le public, avec les médias.
- Pertes des repères, sentiment de menace accentué dans le temps.
- Irruption d'un grand nombre d'acteurs à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.
- Enjeux considérables.

gration qui se met progressivement en place. Leur rôle durant la période de turbulence organisationnelle est d'autant plus important que cette période doit être la plus courte possible pour que la nouvelle société retrouve rapidement une certaine solidité vis-à-vis de ses salariés, mais aussi de ses clients, fournisseurs, banquiers et actionnaires (Feldman et Spratt, 2000).

2. Les difficultés inhérentes à la période de turbulence organisationnelle

La phase de turbulence organisationnelle est une période de prise de conscience durant laquelle rien ne change en apparence. Les structures des deux sociétés demeurent intactes, chacun est au même poste et accomplit les mêmes tâches qu'auparavant, tout en réalisant qu'il a, dans la structure d'à côté, un homologue.

Dans les jours qui suivent l'annonce de la fusion, les homologues sont peu à peu amenés à se rencontrer et commencent alors à percevoir les différences qui existent entre les deux sociétés. Ces différences concernent aussi bien les méthodes de travail et les procédures que les salaires, les avantages en nature, ou encore les langages et les façons d'agir.

La fusion BNP-Paribas effectuée en 1999 permet très bien d'illustrer cette notion de turbulence organisationnelle. Après une OPA hostile tumultueuse sur le groupe Société Générale/Paribas, la BNP prend finalement le contrôle de Paribas après un raid particulièrement offensif. Quelques heures après l'annonce de la fusion, le président de la BNP a souhaité rencontrer les principaux cadres dirigeants de Paribas. Six jours après l'annonce de la fusion, le nouveau comité de direction était nommé. Six semaines plus tard, le projet industriel était lancé et les nouvelles structures mises en place. Tout a été mis en œuvre pour réduire au maximum l'incertitude, et pourtant de nombreuses démissions ont été enregistrées dès les tout premiers jours après l'annonce de l'opération. Les syndicats chiffrent à environ 400 les démissions d'anciens de Paribas en un an (*Les Échos*, 2001).

Même si une transaction rapide permet de réduire l'incertitude et de rassurer le personnel, les faits démontrent que ce n'est pas suffisant pour réussir durablement l'intégration. Il faut également que les dirigeants aient bâti une stratégie globale qui va bien au-delà de l'opération réalisée et que cette stratégie soit très vite exposée et bien sûr admise et partagée par les personnels des deux sociétés (Demeure, 2000).

Les principales difficultés inhérentes à la période de turbulence organisationnelle se situent donc, comme nous venons de le voir dans la fusion BNP/Paribas, lorsque le rapprochement des structures devient effectif et qu'il faut qu'à chaque échelon hiérarchique où se trouvent deux responsables, l'un soit choisi pour diriger la nouvelle division, le nouveau département ou le nouveau service.

Ce type de réorganisation interne provoque inévitablement un choc et libère des énergies qui peuvent être mises à profit pour gérer cette période de discontinuité. Malgré un niveau de stress et d'incertitude extrêmement élevée au cours de cette période, le potentiel d'ouverture au changement est également très important et offre aux dirigeants l'opportunité de créer une dynamique mobilisatrice pour le nouvel ensemble. *A contrario*, c'est une dynamique de crise qui peut s'instaurer et entraîner un

Tableau 2
LES DIFFICULTÉS DE LA PÉRIODE DE TURBULENCE ORGANISATIONNELLE ET LEUR ÉVOLUTION VERS UNE SITUATION DE CRISE

Durant la période de turbulence organisationnelle	*Évolution vers une situation de crise*
– Manque d'informations ⇒ rumeurs. – Systèmes de communication défectueux ⇒ frein des décisions quotidiennes.	– Absence de systèmes de communication ⇒ mise en place de réseaux parallèles, circuits informels, piratage des décisions émanant de la direction générale.
– Peur du changement liée à l'instabilité de la situation. – Sentiments d'incertitude, d'anxiété, d'insécurité ⇒ stress.	– Départ des cadres-clés, turnover élevé. – Manque de personnel et notamment de spécialistes dans certains domaines ⇒ perte du savoir-faire de l'entreprise acquise/dominée.
– Modification de l'autorité et des relations hiérarchiques. – Ambiguïté dans les attentes des dirigeants quant à la façon de procéder à l'intégration.	– Changement de dirigeants entraînant un manque de loyauté et de confiance envers les nouveaux patrons ⇒ opposition aux décisions prises par la nouvelle direction, grèves.
– Bouleversement des repères ⇒ sentiment de perte d'identité.	– Confrontation des cultures d'entreprise, rejet de « l'autre ».

tourbillon d'événements qui peuvent, à l'extrême, conduire la fusion à l'échec.

Comme le montre le tableau 2, la période de turbulence organisationnelle n'est pas une situation de crise en tant que telle, mais c'est une période de transition qui implique certaines difficultés susceptibles de déclencher une dynamique de crise si elles sont mal prises en compte par les dirigeants de la nouvelle entité. C'est donc précisément lors de la phase de turbulence organisationnelle que la gestion de crise pourra être utilisée afin de prévenir cette dérive et de permettre aux équipes dirigeantes de traverser la zone de turbulence en mettant en place les changements indispensables à la concrétisation des synergies attendues de l'opération.

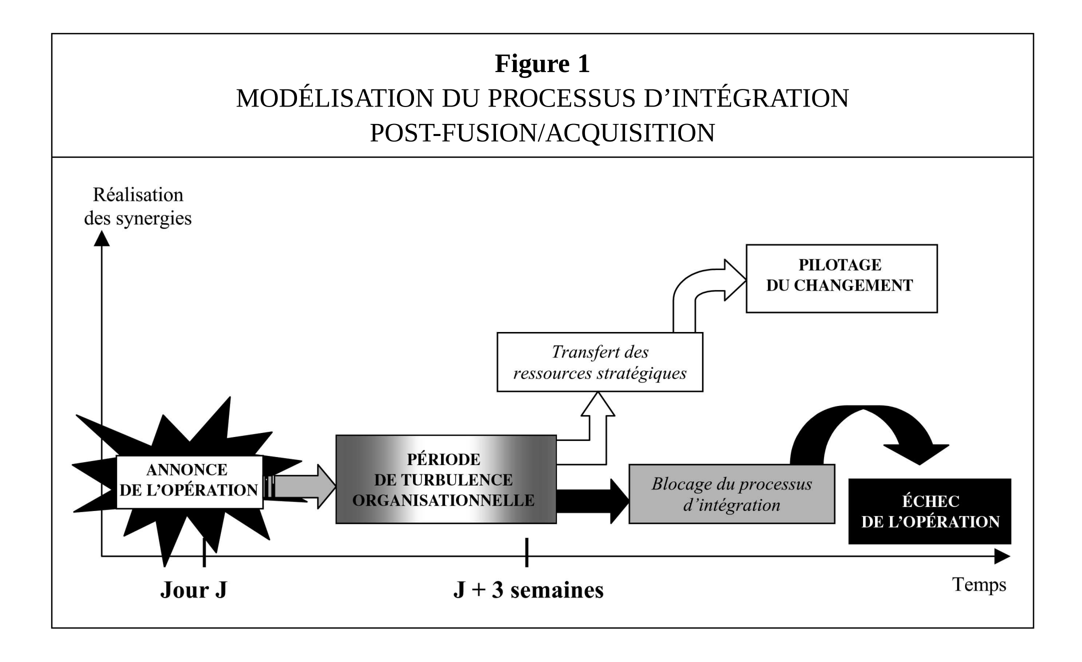
Le schéma suivant permet de visualiser la période de turbulence organisationnelle au sein du processus d'intégration et de montrer les conséquences de cette période dans le temps, en fonction des différentes actions menées par les responsables de la fusion.

II. – L'UTILISATION DE LA GESTION DE CRISE POUR PILOTER LA PÉRIODE DE TURBULENCE ORGANISATIONNELLE : PROPOSITION D'UN OUTIL OPÉRATIONNEL

La gestion d'une crise est généralement découpée en quatre phases essentielles (Kovoor-Misra, 1995 ; Pauchant et Roux-Dufort, 1994) :

1. de prévention,
2. de réaction,
3. de récupération et,
4. d'apprentissage.

Figure 1
MODÉLISATION DU PROCESSUS D'INTÉGRATION POST-FUSION/ACQUISITION



La phase de prévention vise à réduire le potentiel de crise avant que celle-ci apparaisse et mette en péril le fonctionnement de l'organisation. La phase de réaction doit empêcher l'amplification des événements à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. C'est une phase active de gestion et de pilotage des événements. Cette étape de confinement de la crise doit déboucher sur une étape de récupération durant laquelle des mesures destinées à poursuivre une activité normale seront mises en œuvre.

Enfin, l'entreprise qui a vécu une crise doit réussir à apprendre de cette expérience. C'est une étape interactive qui dénote la capacité de l'entreprise à modifier ses méthodes de gestion et son attitude par rapport à de nouvelles crises potentielles, par exemple pour mieux préparer l'organisation à prévenir d'autres crises du même type.

Il est relativement aisé d'établir un parallèle entre ces différentes phases de la gestion de crise et le processus d'acquisition tel qu'il a été décrit et expliqué dans la littérature.

Dans un contexte de fusion/acquisition, la phase de prévention peut être intégrée dès la phase de préparation de l'opération, c'est-à-dire bien en amont du processus d'intégration que nous avons modélisé dans la première partie. Il s'agira par exemple de réfléchir au rapprochement des deux sociétés de façon concrète, en ayant une idée précise des processus et des fonctions qui devront être fusionnées et réorientées en cohérence avec la vision stratégique globale de l'entreprise. Une réflexion sur la culture de la nouvelle entité peut également être menée afin d'en faire émerger les grandes lignes qui, plus tard, serviront de repères aux futurs collaborateurs. Enfin, les étapes du processus d'intégration peuvent d'ores et déjà être définies afin d'avoir une idée précise des ressources qui devront être mobilisées alors.

La phase de réaction trouve naturellement sa place lors de la période de turbulence organisationnelle que nous avons décrite dans la première partie. C'est précisément durant cette phase que les outils spécifiques à la gestion de crise pourront être mobilisés de façon préventive, c'est-à-dire afin d'éviter à la nouvelle entité de se retrouver dans une situation de crise qui conduirait inévitablement à l'échec de la fusion.

Nous avons retenu trois types d'outils qui peuvent être opérationnalisés simultanément durant la période de turbulence organisationnelle. Il s'agit de l'élaboration d'une communication de crise, de la mise en place d'une cellule de crise (d'autant plus nécessaire si la fusion est fortement médiatisée), et de l'utilisation de la méthode des scénarios.

1. L'élaboration d'une communication de crise

L'importance de la communication dans les opérations de fusion et d'acquisition a été soulignée à maintes reprises dans la littérature (Egg, 2000 ; Risberg, 1997 ; Schweiger et De Nisi, 1991 ; Bastien, 1987). Elle est aussi reconnue comme étant un facteur important dans la gestion préventive des crises (Roberts et Libuser, 1993) et, bien évidemment, pendant la crise (Ogrizek et Guillery, 1997 ; Barton, 1993). Les travaux réalisés dans cette perspective présentent la communication comme un moyen privilégié de gérer la symbolique des crises vis-à-vis des parties prenantes extérieures et de répondre à la pression médiatique qui peut parfois s'exercer et entraîner quelques effets pervers qui vont souvent compliquer la tâche des dirigeants.

Quelques grands principes peuvent ainsi être retenus afin d'adapter la communication de crise à un contexte post-fusion/acquisition (voir tableau 3).

La difficulté est de parvenir à mettre en œuvre ces différents principes simultanément alors que la période de turbulence organisationnelle implique une multitude d'événements et de tâches pour les équipes dirigeantes. Le rôle de la communication ne doit pas se limiter à la diffusion d'informations factuelles avec quelques explications et à l'élaboration de réponses cohérentes et crédibles. Elle doit également permettre de mettre en œuvre des actions capables d'avoir un impact positif soit parce qu'elles permettront de répondre à des doutes ou à des inquiétudes, soit parce qu'elles auront une valeur symbolique forte pour rassurer les personnels. Ainsi certaines préconisations s'appliquant aux fusions/acquisitions peuvent tout à fait être intégrées à un plan de communication mis en place lors de la période de turbulence organisationnelle. C'est le cas par exemple du rituel de fusion qui consiste à mettre en place des actions fortes, visibles et symboliques dont le caractère émotionnel est puissant et va marquer les esprits de façon durable (Gancel et De Sainte-Basile, 2000). Il peut s'agir de gestes symboliques (poignées de mains, visite des lieux), de rencontres formelles et informelles (séminaires, réunions) ou du lancement de projets phares, comme cela a été le cas lors de la fusion Merlin Gerin/Télémécanique au sein du groupe Schneider avec le lancement du projet « Synergies » qui impliquait plus de 2000 collaborateurs en France (Evrard, 1998, 1996).

La mise en œuvre d'une communication de crise devra permettre aux dirigeants de passer le plus rapidement possible d'une situation perturbée et problématique à une situation plus constructive, permettant aux

Tableau 3 PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA COMMUNICATION DE CRISE ADAPTÉES À UN CONTEXTE POST-FUSION/ACQUISITION	
Cohérence *« Être une source d'informations crédible »*	Elle doit donner des informations fiables, visant à générer un sentiment de confiance chez les personnels des sociétés fusionnées et à éviter des décalages qui laisseraient la place aux rumeurs et aux doutes.
Pertinence *« Être en phase avec la perception et la nature de l'événement »*	Elle doit pouvoir analyser et prendre en compte la composante émotionnelle de la fusion tout en satisfaisant les besoins d'informations importants qui existent chez les individus à différents niveaux de la hiérarchie.
Transparence *« Répondre immédiatement aux confusions »*	Elle doit permettre de répondre à toutes les questions que se pose le personnel sur le devenir de l'entreprise, sur les changements qui vont intervenir, sur les choix stratégiques qui vont être faits et sur les moyens à affecter (hommes, structures, etc.).
Rapidité *« Aller vite »*	Elle doit contribuer à réduire les sentiments d'incertitude et d'angoisse en donnant rapidement l'information de base aux personnels concernés et en indiquant les mesures qui sont mises en œuvre afin que les décisions quotidiennes ne subissent aucun frein.
Mobilisation *« Coordonner les ressources internes et externes »*	Elle doit viser à mobiliser les cadres-clés qui peuvent parfois avoir tendance à maintenir une confidentialité d'ailleurs souvent illusoire. Ceux-ci doivent constituer des relais de communication à la fois en interne auprès de l'encadrement et en externe auprès des différents partenaires de l'entreprise. Leur rôle est de renforcer la crédibilité de la communication de l'entreprise.

salariés de mieux appréhender leur nouveau contexte de travail et de s'identifier plus fortement aux objectifs de la nouvelle entité.

2. L'organisation d'une cellule de crise

Les différents problèmes post-fusion/acquisition évoqués dans la littérature peuvent être à l'origine de conflits de pouvoir parmi les dirigeants en place et engendrer des comportements néfastes envers le travail à tous les niveaux hiérarchiques. Les problèmes rencontrés lors de la fusion Daimler/Chrysler illustrent très bien cet état de fait : affrontement des cultures, incompréhension sur l'organisation du travail et surtout fiction d'une « fusion entre égaux » ont enlisé la

fusion dans une situation critique qui a impliqué un plan de redressement sévère et fait peser de sérieuses menaces sur l'avenir du groupe (*Les Échos*, janvier 2001).

Dans ce cas, comme dans bien d'autres, l'instabilité de la situation entraîne des réactions de résistance au changement, surtout provoquées par la peur des licenciements et de la réduction des acquis salariaux et sociaux. Des mesures doivent donc être mises en place rapidement pour canaliser et tempérer ces craintes et pour accompagner psychologiquement les victimes du « stress post-fusion » (Mirvis et Marks, 1986). Ce degré élevé d'incertitude et de stress occasionne en outre le départ d'individus-clés comme certains cadres-dirigeants dont la présence est pourtant indispensable pour restaurer un climat interne propice au changement et faciliter le passage de la période de turbulence organisationnelle à une période de pilotage du changement. Plus la période de stress occasionnée par l'opération dure dans le temps, plus le climat risque de se dégrader, accroissant chez les salariés le manque de confiance et de motivation.

La mise en place d'une cellule de crise peut permettre d'apporter une série de mesures d'aide et d'appui physique et psychologique aux employés afin de mieux gérer l'anxiété occasionnée par l'annonce d'un rapprochement d'entreprises. Quatre grands rôles sont habituellement assignés à ce type de cellule (Lagadec, 1995) :

1. assurer une cohérence globale de la réponse dans l'ensemble du groupe ;
2. dessiner des réponses de fond aux questions techniques et politiques posées par l'événement ;
3. assurer des liens de qualité avec tous les réseaux dans lesquels est insérée l'entreprise (acteurs internes et externes, administrations, etc.) ;
4. assurer une communication nationale (interne et externe) dépassant la simple information factuelle.

Le rôle des responsables réunis en une cellule de crise est de prendre des décisions ou d'adopter des dispositions susceptibles de « gérer la crise ». Généralement, elle se compose d'un noyau dur de responsables impliqués dans les actions à mener. Il est essentiel que ces responsables aient des aptitudes spécifiques leur permettant de conduire la crise : une capacité de leadership dans un univers déstructuré, une capacité à maîtriser la complexité et à identifier les situations d'urgence, et une capacité à tisser un lien informationnel, symbolique et humain. Il s'agira également de préparer l'organisation pour faire face à tous les dysfonctionnements provoqués par la crise.

Ces différentes recommandations spécifiques aux cellules de crise sont facilement transposables à un contexte de fusion/acquisition comme le montre le tableau 4 suivant.

La mise en place d'une cellule de crise peut s'avérer particulièrement utile lorsque la médiatisation de l'opération de fusion ou d'acquisition est importante. En effet, la médiatisation apparaît comme l'un des facteurs essentiels pour transformer un « événement majeur » en crise. L'impact de la presse sur l'opinion publique est loin d'être négligeable et doit donc faire l'objet de toutes les attentions. Les responsables de l'entreprise doivent se préparer à prendre la parole devant les médias et surtout doivent veiller à être une source d'informations continue et fiable. Cette préconisation est d'ailleurs valable à tous les niveaux de l'entreprise car en temps de crise, l'expérience montre que

Tableau 4
CARACTÉRISTIQUES DES CELLULES DE CRISE DANS UN CONTEXTE DE FUSION/ACQUISITION

Organisation et fonctionnement	– La **cellule PMI** (*Post-Merger Integration*) est généralement chargée de veiller à la réalisation des synergies industrielles et commerciales. Elle fonctionne en petits groupes de travail selon une méthodologie préalablement définie et adaptée au contexte de la fusion. Elle est en liaison constante avec l'équipe dirigeante et permet une bonne transition des informations au fur et à mesure que des décisions sont prises.
Acteurs et membres de la cellule	– Le **directeur de la cellule** en assure le bon fonctionnement et définit les objectifs et les actions prioritaires. – Le **responsable des opérations** engage, dirige et coordonne toutes les actions relatives au bon déroulement du processus d'intégration. – Le **responsable de la communication interne** est chargé d'identifier, de lister et de mettre en œuvre rapidement toutes les actions d'information nécessaires et pertinentes au sein de l'entreprise. – Le **responsable de la communication externe** anticipe les actions de communication à assurer en priorité, notamment vis-à-vis des médias et des principaux partenaires de l'entreprise. – Le **responsable juridique** envisage l'ensemble des aspects juridiques de la fusion qui auront des répercussions sur les salariés des deux entreprises (accords d'entreprise, contrats de travail, etc.). – Le **secrétariat** est indispensable pour organiser un suivi des actions décidées et pour relayer les autres acteurs dans leurs tâches.
Méthodes de travail	– Établissement d'un tableau de bord permettant de suivre les événements et les actions mises en place lors de la période de turbulence organisationnelle. – Organisation de réunions fréquentes de tous les membres de la cellule afin que chacun soit toujours au même niveau d'information. – Analyse en temps réel de la médiatisation interne et externe des événements.

les salariés font d'abord confiance à leur manager de proximité.

3. La mise au point d'un scénario de crise… ou comment faire pour éviter la crise

Nous nous sommes jusqu'alors concentrés sur la période de turbulence organisationnelle pour adapter les grands principes de la gestion de crise. Cependant, le plan d'intégration va se prolonger au-delà de cette période et il est nécessaire d'avoir pensé l'intégration à moyen et long terme, tout autant que de l'avoir préparée à court terme. Celle-ci s'inscrit en effet dans la stratégie globale de l'entreprise et doit se traduire en plans d'action visant à faire partager un projet de développement commun.

La méthode des scénarios, bien connue des spécialistes des crises, peut en toute logique être appliquée dans un contexte post-fusion/acquisition. Elle permettra à l'équipe dirigeante en place d'être réactive en accompagnant de façon méthodique le cycle d'intégration. Cette méthode consiste à envisager par principe les évolutions négatives possibles d'un événement en se posant deux questions clefs : « *what if ?* » (et si ?) et « *what next ?* » (quelles seraient les conséquences ?). Elle permet d'avoir une vision prospective de l'événement et évite de se concentrer uniquement sur les aspects immédiats. Une telle méthode permet également d'anticiper les dispositions et les mesures qu'il faudra peut-être prendre et les réponses que l'on devra peut-être donner. Le fait d'avoir imaginé les évolutions négatives possibles conduit à une approche beaucoup plus stratégique de la gestion de la situation et permet d'éviter de s'enfermer dans une position trop affirmative ou trop optimiste qui pourrait par la suite affaiblir la crédibilité des responsables si cela ne se passe pas comme prévu.

En pratique, l'application de la méthode des scénarios peut être mise en place au sein d'un groupe de travail spécifique rattaché par exemple à la cellule PMI. Deux responsables, désignés par le directeur de la cellule, sont chargés de réfléchir régulièrement sur les évolutions possibles de la situation. La difficulté majeure à sa mise en œuvre est de nature psychologique. Deux attitudes sont à proscrire à tout prix : l'alarmisme, c'est-à-dire le fait de dramatiser la situation, et l'attentisme, le fait d'attendre le dernier moment pour agir. En effet, il est avéré que la prévision et la préparation permettent de limiter considérablement les difficultés si la situation vient à se dégrader.

Ainsi, l'élaboration d'une stratégie d'intégration sera toujours payante pour la nouvelle entreprise, surtout si sa mise en œuvre est rapide et bien structurée. Elle constituera la base d'un équilibre de fonctionnement permettant au nouvel ensemble d'être présent sur son marché dans les meilleures conditions d'efficacité et de compétitivité. Une récente étude menée par le cabinet de conseil Mercer Management Consulting montre d'ailleurs que les groupes qui préparent, mettent en place et exécutent des programmes d'intégration sérieux améliorent leur chance de succès de 50 % (Demeure, 2000).

CONCLUSION

La période de turbulence organisationnelle doit faire l'objet d'une attention particulière. La concentration sur les problèmes techniques de l'opération, c'est-à-dire les problèmes juridiques, fiscaux et financiers risque de faire perdre de vue les autres com-

posantes sensibles de la phase d'intégration. Ce syndrome est assez fréquent dans toute situation de crise. La concentration sur les aspects techniques donne un sentiment de contrôle de la situation du fait des propriétés mécaniques et des marques tangibles de la dimension technique. Les aspects culturels, identitaires, structurels et humains font l'objet d'une attention moindre, et l'assurance procurée par la maîtrise technique de l'opération joue souvent le rôle de paravent au regard des autres aspects.

Cette représentation des difficultés observées suite à une fusion/acquisition montre bien que la situation peut rapidement se transformer en cercle vicieux, et donc en crise, si aucune mesure corrective n'est prise pour en sortir. Ainsi, la mise en place d'une gestion de crise peut aider les dirigeants à garder une certaine maîtrise du processus, notamment en anticipant ces difficultés et en évitant les pièges classiques. Une telle démarche devrait permettre à l'entreprise nouvellement créée de ne pas « tourbillonner avec la crise » mais, au contraire, d'en sortir rapidement en agissant sur ses causes profondes.

Bibliographie

J. Angot, O. Meier, « Les leçons d'un échec », *Revue française de gestion*, n° 131, novembre-décembre 2000, p. 129-135.

L. Barton, *Crisis in organizations: managing and communicating in the heat of chaos*, Cincinatti, South-Western, 1993.

D.T. Bastien, "Common patterns of behavior and communication in corporate mergers and acquisitions", *Human Resource Management*, vol. 26, n° 1, 1987, p. 17-33.

S. Cartwright, C.L. Cooper, *Mergers and acquisitions: the human factor,* Butterworth-Heinemann, 1992.

B. Demeure, « Fusion mode d'emploi », *Revue française de gestion*, n° 131, novembre-décembre 2000, p. 119-125.

G. Egg, « Fusions et GRH. Les principes plus importants que les outils », *Revue française de gestion*, n° 131, novembre-décembre 2000, p. 108-113.

Enjeux – Les Échos, « Fusions. La guerre des cultures », janvier 2001, p. 38-51.

K. Evrard, « Intégration culturelle et croissance externe », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble, 1996.

K. Evrard, R. Paturel, « L'intégration culturelle des opérations de croissance externe », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 25, 1998, p. 23-38.

M. Feldman, M. Spratt, *Fusionner. Agir vite pour réussir les transactions*, Village Mondial, Paris, 2000.

B. Forgues, « Nouvelles approches de la gestion des crises », *Revue française de gestion*, n° 108, mars-avril-mai 1996, p. 72-78.

C. Gancel et E. de Sainte-Basile, « Comment épouser son meilleur ennemi », *Revue française de gestion*, n° 131, novembre-décembre 2000, p. 65-67.

P.C. Haspeslagh, D.B. Jemison, *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*, The Free Press, 1991.

D.B. Jemison, “Value creation and acquisition integration: the role of strategic capability transfer”, *Corporate restructuring through mergers, acquisitions, and leverage buyouts,* Jai Press, Greenwich, CT, 1988, p. 191-218.

S. Kovoor-Misra, *Prescription versus reality: how organizations actually prepare for crisis,* Academy of Management Conference, Vancouver, 1995.

P. Lagadec, *Ruptures créatrices*, Paris, Les Éditions d’Organisation, 2000.

P. Lagadec, « Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants », *Revue française de gestion*, n° 108, mars-avril-mai 1996, p. 100-109.

P. Lagadec, *Cellules de crise: les conditions d’une conduite efficace*, Les Éditions d’Organisation, Paris, 1995.

P.H. Mirvis, M.L. Marks, “Merger syndrome: management by crisis (Part II)”, *Mergers and Acquisitions*, janvier-février, 1986, p. 70-76.

M. Ogrizek, J.-M. Guillery, *La communication de crise*, Presses Universitaires de France, Paris, 1997.

T.C. Pauchant, C. Roux-Dufort, « La gestion des crises et de la contre-production : votre entreprise est-elle apprenante ? », *Revue internationale de gestion*, vol. 4, n° 19, 1994, p. 35-47.

A. Risberg, *Communicating for meaning in organisational change*, 15th Standing Conference on Organisational Symbolism, Warsaw, Poland, 9-12 juillet 1997.

K.H. Roberts, C. Libuser, “From Bophal to banking : organizational design can mitigate risk”, *Organizational Dynamics*, vol. 21, 1993, p. 15-26.

C. Roux-Dufort, « L’apprentissage organisationnel post-crise », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Dauphine, Paris IX, 1997.

D.M. Schweiger, A.S. DeNisi, “Communication with employees following a merger: a longitudinal experiment”, *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 1, 1991, p. 110-135.